

SCHÄFFER  
POESCHEL

# 1 Die Fragestellung

Die Aufgaben des Controllers und damit seine Rolle im Unternehmen haben sich seit seiner erstmaligen Erwähnung in deutschen Stellenanzeigen vor über 50 Jahren erheblich weiterentwickelt. Die Praxis trieb diese Veränderungen voran. Zunehmend wurde aber auch an theoretischen Fundamenten wissenschaftlich gearbeitet. Zu einer international oder auch nur national einheitlichen Sichtweise und Definition des Controllings haben diese Bemühungen aber bislang nicht geführt.

Unstrittig ist aber in Theorie und Praxis, dass die Arbeit des Controllers vor allem aus unternehmensinternen Quellen und Motiven gespeist und nach innen gerichtet ist. Er ist der betriebswirtschaftliche Berater des Managers. Aufgrund dieser Rolle ist die Zusammenarbeit beider oft von besonderem Vertrauen geprägt.

In den letzten Jahren ist vielerorts, so auch in Deutschland, der Kontrollwunsch Unternehmensexterner immer stärker in den Vordergrund gerückt. Dies beruht auf unterschiedlichen Einflüssen: Weiterentwicklungen im Finanzmarkt und neue Marktteilnehmer reklamierten immer mehr Kontrollabsichten. Diverse Unternehmensskandale in der jüngsten Vergangenheit machen in den Augen vieler mehr Kontrolle erforderlich. Diese Tendenz wird verstärkt durch den (Irr-)Glauben, durch Gesetze und Vorschriften die Führung eines Unternehmens zu verbessern. Insbesondere die Corporate Governance hat sich in diesem Zusammenhang bis in die Zeitungsschlagzeilen hochgearbeitet. All dies hat wiederum das Verhalten der Manager geprägt und so mittelbar Aufgabenbereiche des Controllers beeinflusst. Vertrauen als eine Grundlage des Arbeitens und Delegierens innerhalb von Unternehmen weicht zusehends kodifizierter Governance. Das hat weitreichende Folgen für den Controller. Auf diese neue Situation sind weder Praxis noch Wissenschaft ausreichend vorbereitet.

## 2 Begrifflichkeiten

### 2.1 Controlling

Wie in vielen Disziplinen der Betriebswirtschaft stand auch beim Controlling die Anwendung meist vor der wissenschaftlichen Fundierung. Bereits im 15. Jahrhundert gab es am englischen Königshof den »Counttroller«, der Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Gelder erstellte. Im deutschen Sprachraum kann der erste Controller bei schwäbischen Kaufleuten, den Fuggern in Augsburg, identifiziert werden. Dieser Controller führte die Buchhaltung und stellte die Bilanz auf, um dem Eigentümer Rechenschaft über das ihm anvertraute Vermögen abzulegen.

Die USA führten 1778 den »Comptroller« ein, der das Gleichgewicht zwischen Staatsausgaben und -einnahmen überwachen sollte. Diese Funktion wurde in leicht abgewandelter Form von anglo-amerikanischen Unternehmen übernommen und gelangte so zeitversetzt auch nach Deutschland. 1954 fanden sich in der FAZ die ersten Stellenanzeigen für Controller bei Niederlassungen amerikanischer Unternehmen

in Deutschland. Ihre Tätigkeiten konzentrierten sich auf Aufgaben im internen und externen Rechnungswesen, auf die Versorgung des Managements mit entscheidungsrelevanten Informationen und die betriebswirtschaftliche Beratung.

Hier taucht die bis heute unveränderte Basis des Controller-Tagesgeschäfts auf. Doch noch 20 Jahre später, zum Beispiel in der elften Auflage von Wöhe (1975), sucht man vergeblich nach dem Begriff Controlling. Wer heute im Controller-Olymp der DAX-Unternehmen sitzt, hat in der Phase seiner akademischen Menschwerdung wenig von den Segnungen der Controllingtheorien erfahren.

Die wissenschaftliche Durchdringung der Materie, die im historischen Rückblick vom reinen Kostenrechner bis zum biokybernetischen Ansatz des Controllings reicht, wird aktuell von zwei Ansätzen dominiert:

- Der erste Ansatz basiert auf dem Gedanken von Horváth, dass Controlling vor allem eine Koordinationsfunktion hat. Dabei bezieht Horváth diese auf das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Informationsversorgungssystem. Hier geht es um systembildende und systemkoppelnde Koordination (vgl. *Horváth* 1978). Küpper und andere erweitern diesen Ansatz auf alle Teilsysteme des Führungsgesamtsystems (vgl. *Küpper/Weber/Zünd* 1990).
- Der zweite Ansatz, vor allem von Weber und Schäffer propagiert, löst sich von der systembezogenen Perspektive und begreift Controlling als Rationalitätssicherung der Unternehmensführung (vgl. *Weber/Schäffer* 2006). Dabei steht das Verhalten von Organisationsmitgliedern im Vordergrund, insbesondere bezogen auf mögliche Rationalitätsdefizite, die sich dann in Form von Könnens- und Wollensdefiziten zeigen.

Am Controller im Unternehmen scheinen die wissenschaftlichen Errungenschaften aber auch noch heute vorbeizugehen. Controller haben, so ein zentrales Ergebnis der im Jahr 2008 von Weber vorgelegten Studie, kaum Verbindungen zur Theorie und ebenso keinen oder nur wenig Kontakt zu Hochschulen (vgl. *Weber* 2008, S. 74 f., 82 ff.). So entwickelt sich das Controlling zumeist aus der praktischen Anwendung weiter. Regelmäßig werden Instrumente aus Fragen und Wünschen des Managements oder Bedürfnissen des Controllers in den Unternehmen entwickelt. Erst in einem nächsten Schritt werden diese dann auch in der Theorie aufgegriffen. Aber auf diesem Weg erhält das Controlling seine akademische Institutionalisierung. So kann der Controller das pragmatisch Entwickelte dann auch akademisch auf Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten durchleuchten lassen und seine Stellung im Unternehmen verorten. Da leistet die Wissenschaft Verdienstvolles.

So hat sich Controlling in den letzten 20 Jahren eine Position erkämpft, die elementarer Bestandteil jeder guten Unternehmensführung ist. Controller sind zu Partnern des (Top-)Managements geworden. Zahlen aus dem Controlling werden ernst genommen. Im Regelfall gibt es weder Gefälligkeits-Statements noch Diskussionen über die Validität der vorgelegten Daten. Controller werden nicht als bloße Berichterstatter, nicht als Erbsenzähler und Investitionsverhinderer, sondern als Partner der Geschäftsverantwortlichen gesehen. Dazu gehört natürlich das Zusammenstellen von zuverlässigen Zahlen und das »Auf-die-Bremse-Treten« bei manchen Projekten. Aber vor allem kommt es auf die gute Mischung aus Kontrolle, Steuerung und vertrauensvoller Beratung an. Und

Beratung ist nicht nur rückblickende Abweichungsanalyse, sondern die Übernahme einer Business-Partner-Rolle, in der mit den operativen Einheiten zukunftsorientiert über Stellgrößen diskutiert wird.

Bei Merck ist der Controller der betriebswirtschaftliche Berater des Managements, er ist die Schnittstelle zwischen dem Geschäft und dem Rechnungswesen. Er unterstützt das Management dabei, immer besser zu werden, indem er Vergangenheit und mögliche Zukunft abbildet und dabei Schwachstellen und Gefahren aufdeckt, indem er Transparenz erzeugt, indem er Prozesse durchleuchtet und kontrolliert.

## 2.2 Corporate Governance

Der zweite Begriff des Themas, die »Corporate Governance«, ist in einer Boom-Phase. Bei Google kann man sich durch nicht weniger als 11,2 Millionen Fundstellen scrollen. Dabei besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit, dass es bei der Corporate Governance um Themen der Unternehmensführung und -überwachung, der Leitung und der Kontrolle dieser Leitung geht; sie ist das Steuerungssystem für das Verhalten der Unternehmensleitung (vgl. *Schmidt* 1998, S. 26, *Ringleb/Kremer/Lutter/v. Werder* 2005, S. 11, *Hauschka* 2007, S. 2 f.). Bei der Innensicht der Corporate Governance geht es um das Zusammenwirken der Unternehmensorgane wie Vorstand und Aufsichtsrat. Die Außensicht bezieht sich auf das Verhältnis zu den wesentlichen Bezugsgruppen des Unternehmens, den Stakeholdern, wobei den Anteilseignern (Shareholder) in angelsächsisch geprägten Kodizes die primäre Bedeutung zukommt.

Wie beim Controlling lassen sich die Inhalte dessen, was heute unter Corporate Governance diskutiert wird, über Jahrzehnte zurückverfolgen. Und obwohl Aspekte der Unternehmensverfassung im deutschen Sprachraum schon vor 100 Jahren diskutiert wurden (vgl. *Schmalenbach* 1911, S. 271 f.), kommt auch hier der Begriff selbst aus dem Amerikanischen (vgl. *Williamson* 1985, S. 335, 340 ff.). Und – dritte Gemeinsamkeit – ebenso wie beim Controlling sind Begriffsdefinition und Rolle im Unternehmen umstritten und uneinheitlich (vgl. *Schmidt/Weiß* 2003, S. 107).

Während Controlling nun aber ein rein betriebswirtschaftliches Thema ist, greifen bei der Corporate Governance auch die Juristen ein. Sie sehen darin den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für das Zusammenwirken von Gremien im Unternehmen und setzen die Corporate Governance zwanglos der Unternehmensverfassung gleich (vgl. *v. Werder* 2000, S. 2). Natürlich setzen sich auch die Ökonomen mit diesem Thema auseinander – verstärkt durch die Diskussion über ökonomische Folgen der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht (vgl. *Berle/Meanes* 1967) und die asymmetrische Informationsverteilung, wie sie in der Prinzipal-Agent-Theorie als Teil der Neuen Institutionenökonomik thematisiert wird. Entsprechend dürfte die durchaus geläufige Übersetzung von Corporate Governance mit guter Unternehmensführung vor allem in der Betriebswirtschaftlehre akzeptiert sein, ist doch gerade die Unternehmensführung einer ihrer zentralen Untersuchungsgegenstände.

Für die Unternehmensführung in der Praxis dominierend ist heute aber wohl die rechtlich-institutionelle Sicht, wobei es im Wesentlichen um aufbau- und ablauforganisatorische Funktionen und Kompetenzen geht. Der Jurist wird gegenüber dem

Betriebswirt (also auch gegenüber dem Controller) insbesondere dann den Vorrang erhalten, wenn es um die Einschätzung juristischer Risiken geht. Denn für die Unternehmensleitung ergeben sich in steigendem Maße Risiken aus der Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie ihrer ständigen Fortentwicklung, die zunehmend insbesondere für die nachträgliche Rechtfertigung ausschlaggebend sind (vgl. *Doerner/Orth* 2005, S. 7).

Die juristische Komponente greift heute immer tiefer in die Unternehmensführung ein, adressiert zunehmend Themen auch unterhalb der Leitungsebene. Der Begriff »Corporate Governance« wird so immer weiter ausgedehnt.

Bei der Analyse von Stichwortverzeichnissen in den Veröffentlichungen zur Corporate Governance findet man viel zu Financial Reporting, Internem Kontrollsystem, Kontrollaktivitäten, Monitoring, Risikobeurteilungen, Risikomanagement. Controlling oder Controller tauchen aber nur rudimentär auf. Es scheint also so, als ob Controlling und Corporate Governance zwei unterschiedliche und eigenständige Welten darstellen. Dabei sind einige der erwähnten Themenbereiche durchaus im Aufgabenbereich eines Controllers zu verorten beziehungsweise stellen wichtige Schnittstellen dar (vgl. *Ballwieser* 2003, S. 431 f., *Horváth* 2006, S. 790 ff.).

Als Unternehmen kann man sich eine solche Zweigleisigkeit – hier Governance, dort Controlling – eigentlich nicht leisten. Notwendig ist auch hier eine gemeinsame oder integrierte Abschätzung von Sachverhalten und Alternativen. Darüber hinaus wird schon beim ersten Blick deutlich, dass Corporate Governance kostet. Aber ähnlich wie bei der internationalen Rechnungslegung scheinen Kostenüberlegungen bei diesem Thema in Praxis und Theorie weitgehend ausgeblendet zu werden. Zu diesen Kostenargumenten kommen organisatorische Überlappungen. Und schließlich stimmt die zunehmende Überlagerung betriebswirtschaftlich zu treffender Entscheidungen durch juristische Bewertungen bedenklich.

## 2.3 Vertrauen

Auch Vertrauen ist heute eine Modeerscheinung. Geisteswissenschaftler verschiedenster Fakultäten haben sich schon früh damit befasst. Vor über zehn Jahren wurde das Thema von den Sozialwissenschaften revitalisiert – praktisch von allen Teildisziplinen: Es gibt ökonomische, theologische, soziologische, psychologische, anthropologische und philosophische Artikel zum Thema Vertrauen. Und wieder treffen wir auf Bekanntes: Vertrauensdefinitionen gibt es in Hülle und Fülle, Übereinstimmung herrscht nur in wenigen Aspekten. »Als kleinster gemeinsamer Nenner hat sich folgende Kerndefinition von Vertrauen herausgeschält: Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen.« (vgl. *Osterloh/Weibel* 2006, S. 35).

Ohne in weitere sozialwissenschaftliche Erörterungen einzusteigen, zeigt sich schon anhand dieser Definition ein Konfliktfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle.

Erste Zweifel am Satz »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« wurden schon 1952 vom Organisationswissenschaftler Argyris geäußert (vgl. *Argyris* 1952, nach *Osterloh/Weibel* 2006, S. 74). Sein Modell hat heute noch Gültigkeit. Er beobachtete, dass sich in Unternehmen mit einem rigiden Überwachungssystem ein Teufelskreislauf ergibt:

Erhöhte Kontrollmaßnahmen reduzieren die Arbeitszufriedenheit und im nächsten Schritt auch die Leistungsbereitschaft – in der mildesten Variante noch in Form des »Dienst nach Vorschrift«. Auf die so verringerte Effizienz reagiert der Vorgesetzte mit weiter erhöhten Kontrollmaßnahmen. Und so verfestigt sich das in der Ausgangssituation latent vorhandene negative Menschenbild, eine »self-fulfilling prophecy« ist entstanden: das Kontrollparadoxon (vgl. *Osterloh/Weibel* 2006, S. 74).

Augenscheinlich ignorieren die Corporate-Governance-Aktivitäten diesen Teufelskreis. Wer das Menschenbild des rationalen Egoisten in sich trägt und orthodoxe ökonomische Modelle für die Realität hält, muss zwangsläufig zu dem Schluss kommen, dass »Corporate Governance umso besser funktioniert, desto lückenloser das Kontrollsystem ist und desto enger die Interessen von Top-Managern [...] und Aufsichtsräten [...] mittels Belohnung und Bestrafung an die der Aktionäre geknüpft sind« (vgl. *Osterloh/Weibel* 2006, S. 192 ff.). Im praktischen Tun lassen sich auf der Basis dieses Weltbilds nur immer noch mehr Kontrollen durch interne Kontrollsysteme, durch Wirtschaftsprüfer, den Kapitalmarkt, die Öffentlichkeit fordern und lässt sich gut für die Orientierung der Managementvergütung am Aktienkurs plädieren. Diese starre Orientierung am homo oeconomicus mit einer stark vereinfachten Abbildung der menschlichen Motivation führt zu Handlungsempfehlungen wie der Incentivierung und Kontrolle von Managern, die in der realen Welt zum Teil kontraproduktiv sind. Bei so manchem Skandal waren es gerade die zusätzlichen Incentive-Leistungen, die Fehlanreize ausgelöst haben. Während jedoch in Theorie und Praxis eine rege Auseinandersetzung darüber begann, wie die Incentivierung zu optimieren wäre, hat die Diskussion über den Kontrollaspekt einen Sperrklinkeeffekt: Es geht nicht mehr um das Ob, sondern nur noch um den Grad der Verschärfung.

Durchbrochen werden kann der Teufelskreis nur, wenn sich die Corporate-Governance-Diskussion vom Absolutheitsgedanken des homo oeconomicus verabschiedet und etwa die ökonomische Psychologie zur Kenntnis nimmt: Präferenzen sind nicht gegeben, sondern beeinflussbar. Man sollte Menschen nicht nur so behandeln, als ob sie Opportunisten wären. Es gibt eben nicht nur extrinsische, sondern auch intrinsische Motivation.

Bei Merck setzen wir auf dieses Konzept der »vertrauensgeprägten Unternehmensführung«. »Eine positive, also effektive und effiziente Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Interessengruppen in und außerhalb einer Organisation, ist [...] nur dann möglich, wenn ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen vorhanden ist. [...] Wenn Vertrauen nicht zunächst als fundamentales Organisationsprinzip institutionalisiert wird, erübrigt sich im Grunde jeder weitere Versuch, organisationales Vertrauen zu implementieren. [...] Unter der Prämisse der Selbstreferentialität kann Vertrauen nur dann eingeworben werden, wenn das werbende System auf der Basis von Vertrauen funktioniert und sich tatsächlich als vertrauenswürdig erweist« (vgl. *Schweer/Thies* 2002, S. 102–104).

Diese Zitate beschreiben recht gut das Merck'sche Modell.

## 2.4 Zwischenergebnis

So erweisen sich die Regulierungsbemühungen zum Thema Corporate Governance in ihrer heute gelebten Form als eine Einbahnstraße. Sie führen das Miteinander im Unternehmen und mit den Stakeholdern in die Kontrollmanie. Der Gegenpol heißt unverändert Vertrauen. Der Controller steht mittendrin und sieht mit an, wie seine Rolle als Berater, Koordinator und Rationalitätssicherer geschwächt wird. Dies bedroht einerseits die Bedeutung von Controllern und ihren Abteilungen. Andererseits sind die angesprochene Zweigleisigkeit und die fehlende Koordination des Führungsgesamtsystems auch aus Sicht der Unternehmensleitung unvorteilhaft.

## 3 Neue Einflüsse auf die Tätigkeit des Controllers

Sollen das die Controllingpraxis und Wissenschaft so hinnehmen? Ist das die unvermeidliche Folge des Zeitgeistes? Eher müsste wohl umgedacht, eine Reise in Richtung des anderen Pols unternommen werden: Von der gegenwärtigen Corporate-Governance-Ausprägung wieder hin zur Vertrauenskultur. Und der Controller muss, so paradox dies für manche auch klingen mag, selbst ein Interesse daran haben – als verantwortliches Mitglied des Managements und darüber hinaus zum Erhalt seiner Rollen vom Koordinator bis zum Berater.

### 3.1 Der Umgang der Controller mit exogenen Schocks

Der Controller hat schon in der Vergangenheit Fähigkeiten zur Anpassung bewiesen. Controller sind es gewohnt, sich und ihre Systeme zu erneuern. Hierzu zwei Beispiele:

Nachdem Anfang der 1980er Jahre aufgrund von zunehmenden Unsicherheiten die strategische Unternehmensplanung und auf sie aufbauend das strategische Management Einzug in die Führungsetagen hielt, schaffte es der Controller ein wesentlicher Akteur der strategischen Planung zu werden. So schreibt Mann (1983, S. 11): »Strategisches Controlling ist der Umsetzer; der »Steigbügel« von strategischer Planung zu strategischem Management.« Diese Integration des strategischen Controllings in das strategische Management sicherte dem Controller die Möglichkeit einer der wesentlichen Ansprechpartner der Unternehmensleitung zu sein.

Noch deutlicher wird dies bei der Reaktion des Controllings auf gestiegene Anforderungen der Kapitalmärkte. In den letzten 15 Jahren war eine exponentielle Erweiterung der Transparenzpflichten börsennotierter Unternehmen zu erleben. Damit nahm auch die Bedeutung der externen Berichterstattung für die Vorstände zu und die des internen Berichtswesens ab. Da es sich bei Letzterem um eines der Hauptinstrumente des Controllers handelte, schwächte dies die Aussagen der darauf basierenden Controllerempfehlungen. Nicht auf den Kopf gefallen, reagierte die Controllergilde durch die Integration dieser externen Anschläge und den Ausbau ihres Werkzeugkoffers:

- Das traditionelle Zweikreissystem der deutschen Rechnungslegung wurde zunehmend in Richtung einer Zusammenführung von externer und interner Rechnungslegung aufgegeben. Allerdings dürfte die Voraussage nicht gewagt sein, dass die »Fair Value«-Bewertung im Rahmen des IAS dieser Vereinheitlichung bald wieder Einhalt gebieten wird. Sie führt nämlich zu erheblichen Verzerrungen. Die ergebniswirksame Erfassung von tatsächlich nicht realisierten Fair-Value-Änderungen, etwa bei Verbindlichkeiten oder bei Sicherungsgeschäften, ist für die Unternehmenssteuerung völlig kontraproduktiv. Ein Unternehmen ist auf Going-Concern-Basis zu steuern und nicht unter Liquidationsgesichtspunkten (vgl. *Kley 2002*, S. 5 f.).
- Zum zweiten wurde eine Reihe neuer Kennzahlen eingeführt, um Kapitalmarktkriterien in den Controllingssystemen zu berücksichtigen. CVA, EVA, ROCE oder RONA sind Beispiele dafür. Das zusammenfassende Stichwort heißt »wertorientierte Unternehmensführung«.

Mit diesen Anpassungen gelang es dem Controller, seine Position als Vertrauter der Unternehmensleitung zu verteidigen, ja sogar auszubauen. Es gibt kaum ein Unternehmen, in dem der CFO nicht vom Finanzspezialisten zum strategischen Mitentscheider aufgestiegen ist; kaum ein Unternehmen, das sich nicht der vom Controller initiierten wertorientierten Unternehmenssteuerung verschrieben hat.

### 3.2 Eine neue Herausforderung – Die Kontrollmanie

Derzeit aber scheint der Controller seinen Meister zu finden. Denn die Akteure im und um den Kapitalmarkt sind nicht nur Investoren, die auf Kurssteigerungen drängen, sondern eine Vielzahl anderer Interessenten, mit denen Strategie und Finanzierungsentscheidungen im Voraus abgestimmt werden. Viele Spieler greifen in interne Unternehmensprozesse ein: Rating-Agenturen, private Standardsetter, Wirtschaftsprüfer, Aufsichtsbehörden, die Öffentlichkeit und nicht zuletzt auch Staatsanwälte.

Unternehmen reagieren darauf. Mit dem gestiegenen Kontrolldruck von außen und der genüsslichen Ausbreitung echter oder vermeintlicher Skandale in den Medien nimmt zwangsläufig auch die Risikoaversion zu. In dem Maße, wie sich eine Mentalität der Rechtfertigungsangst vor dem Staatsanwalt und den Medien breitmacht, gewinnt die Kontrollfunktion immer mehr die Oberhand.

Wenn unternehmerisches Handeln zunehmend unter rechtlichen Gesichtspunkten ex post beleuchtet wird, führt dies zu Verhaltensänderungen auf allen Ebenen. Was steigt, ist die Absicherungsmentalität. Sei es, dass Ratingagenturen vorab gefragt werden, welche Auswirkung eine Akquisition einer bestimmten Größenordnung hätte, sei es, dass »Fairness Opinions« eben nicht nur bei Übernahmen, sondern zu allem und jedem eingeholt werden, sei es, dass Entscheidungen in allen Stufen nur noch verrechtlicht werden. In diesem Umfeld verliert das Controlling sein Monopol und seine ursprüngliche Funktion als Steuerungsinstrument.

Stattdessen könnte es mittelfristig zur bloßen Beweissicherungsfunktion für wegen Untreue ermittelnde Staatsanwälte mutieren.

### 3.3 Controller und Corporate Governance

Die Realität ist aber schon weiter: Der eben noch gebrauchte Konjunktiv beschreibt sie nur unzureichend. Welcher Controller meinte, er könne sich einmal den Titel des Chief Controlling Officers, des CCOs, erarbeiten, muss heute feststellen, dass damit der Chief Compliance Officer gemeint ist.

Solch ein Compliance Officer soll idealtypisch im Wesentlichen vier Aufgaben wahrnehmen:

- Aufbau eines internen Informationssystems,
- Aufbau eines internen Kontrollsystems,
- Identifikation von Risiken,
- Aufbau eines internen und externen Kommunikationssystems.

Betrachtet man sich diese Aufgaben, so sind mindestens drei davon auch Aufgabenstellungen für einen Controller. Es gibt also Schnittstellen und Überlappungen zwischen dem Compliance Officer und dem Controller.

Mit externen Gesetzen und internen Regeln im Einklang zu handeln, ist und war schon immer Grundgesetz von Unternehmen. Entsprechend beschäftigt sich in gut geführten Unternehmen die Abteilung »Interne Revision«, das »Auditing«, mit der Kontrolle von Geschäftsprozessen (vgl. *Horváth* 2006, S. 748 zum Unterschied zwischen Controlling und Revision). Und die Rechtsabteilung hat ihrerseits entsprechende Mechanismen zur Verfügung.

Nun aber wird aus der Beachtung der Regeln ein eigener Entscheidungsmechanismus. Dass bei manchen Firmen heute vertriebsbezogene Beraterverträge nur noch nach einer Genehmigung des Chief Compliance Officers möglich sind, kann unter Umständen noch einleuchtend sein. Wenn aber nun zum Beispiel auch bei jedem Auftrag der öffentlichen Hand der lokale Geschäftsführer zunächst die Zentrale fragen und der Compliance Officer jede Vereinbarung genehmigen muss, lässt sich erahnen, wie das Geschäft beeinflusst wird. Compliance-Statements stehen nicht mehr neben, sondern über jedem Controllingstatement. Sie sind letztendlich das K.-o.-Kriterium und beeinflussen jeden Geschäftsprozess.

Denn das Compliance-Thema hat die Lufthoheit. Man kann sich durchaus Situationen vorstellen, wo ein Vorstand ein Controllingstatement zur Kenntnis nimmt und aufgrund strategischer Bewertungen anders entscheidet. Gegen das Votum seines Compliance-Beauftragten zu handeln, wäre dagegen reinster Masochismus. Welcher Vorstand will das später den Aufsichtsbehörden erläutern? So wird der Compliance Officer zum Unternehmenslenker. Das kann nicht gut gehen.

## 4 Was ist zu tun?

Diese Entwicklung entfernt uns vom Unternehmerischen. Korrekturen sind erforderlich. Und sie sind auch aus Sicht des Controllers notwendig, wenn er Herr des Verfahrens bleiben möchte. Denn eine weitgehend juristisch bestimmte Unternehmensführung

wird der Controller nicht mehr beraten können. Für ihn ist es überlebensnotwendig, die oft gegenläufigen Kräfte aus Vertrauen, betriebswirtschaftlicher und juristischer Kontrolle im stabilen Gleichgewicht zu halten. Dabei fallen die angemahnten Korrekturen unternehmensindividuell sicherlich unterschiedlich aus. Einen gemeinsamen Grundtenor gibt es dennoch.

#### 4.1 Wertesystem im Unternehmen: Merck-Werte

Betrachtet man Beispiele mangelhafter, manchmal sogar rechtswidriger Unternehmensführung – die es zwar immer in der Geschichte gab, die aber heute eine ganz andere Publizität nach sich ziehen – ist die Frage berechtigt, ob diese Probleme mit neuen Gesetzen zu lösen sind. Der Appell des Bundespräsidenten, »Moral kann man nicht per Gesetz verordnen«, deutet die Lösung an: Führungskräfte brauchen Moral und gemeinsame Wertvorstellungen (vgl. Köhler 2008, S. 4).

Bei Merck wurden im vergangenen Jahr die Unternehmenswerte ergänzt und erneuert. Unmittelbarer Anlass war die Akquisition von Europas größtem Biotechnologie-Unternehmen Serono, was eine in Teilen neue Unternehmenskultur mit sich brachte. Heute sind die sechs Werte »Mut – Leistung – Verantwortung – Transparenz – Integrität – Respekt« Richtschnur des Handelns. Diese Werte müssen gelehrt, erlernt und gelebt werden. Sie helfen auch ganz entscheidend, wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig zu sichern.

#### 4.2 Ethischer Kompass

Jede Führungskraft muss aber darüber hinaus einen »ethischen Kompass« haben. Hierzu kann ein »Code of Conduct«, ein Verhaltenskodex, hilfreich sein; ausreichend ist er noch längst nicht. Wird ethisch einwandfreies Verhalten nicht vorgelebt, nützen auch bunte Broschüren, Wandplakate und Bildschirmschoner nichts. Der im Rahmen von »Sarbanes-Oxley« zur Pflicht gewordene »Code of Ethics« hat die hinreichend bekannten Vorfälle rechtswidriger Unternehmensführung nicht verhindern können.

Hilft er wenigstens ex post? Nein, denn der beste Sanktionsmechanismus für Unternehmen, die gegen ethische Grundsätze verstoßen, ist der Markt, ist der Verlust an Reputation mit schmerzhaften Folgen für die eigenen Geschäfte, mit Konsequenzen auf den Arbeits- und Kapitalmärkten. Für praktizierende Juristen mag es ein Alptraum sein, aber die Kodifizierung ethischer Grundsätze ist keine Lösung. Wir brauchen Manager mit einer sittlich fundierten moralischen Grundlage. Diese lernen sie nicht aus Kodizes. Die Leitplanken für das ethische Verhalten eines Menschen werden in der Erziehung gesetzt. Und innerhalb dieser Leitplanken lässt sich gut reisen – auf der Schiene des Vertrauens (vgl. Kley 2005, S. 77).

### 4.3 Unternehmertum

Ein Unternehmen ist nicht in erster Linie eine rechtliche Veranstaltung. Compliance erreicht man über den ethischen Kompass und ein gelebtes Wertesystem, das die Verantwortlichen in Fleisch und Blut haben. Regeln sind notwendig, dürfen aber nicht zum Abwürgen unternehmerischer Initiative führen. Unternehmen brauchen Unternehmer, nicht Unterlasser. Souveräne Vorstände müssen bereit und in der Lage sein, Risikoentscheidungen zu treffen. Soll jetzt jeder Vorstandsvorlage auch noch ein Rechts-Statement beigelegt werden? Sollen unternehmerische Entscheidungen und deren Tempo von Beratern diktiert werden? Dann könnten amerikanische Anwaltskanzleien gleich einen Sitz im Vorstand übernehmen. Die Betriebswirtschaft muss ihre führende Stellung im unternehmerischen Entscheidungsprozess beibehalten beziehungsweise zurückgewinnen.

### 4.4 Vertrauenskultur

Vertrauen muss wieder eine stärkere Rolle in diesen Prozessen spielen. Vertrauen wurde von den Ökonomen in der ihnen typischen Art mithilfe streng rationaler und durch und durch ökonomisch handelnder Individuen abgebildet (vgl. *Wilson* 1985, *Tirole* 1993). Reputationsmodelle sollen zeigen, wann und auch wann nicht ein Individuum darauf vertrauen kann, dass ein anderes Individuum ihn nicht betrügt. Letztlich geht es darum, ob sich die Individuen (unbestimmt oft) wiedersehen oder nicht. Spieltheoretisch stellt das auch als extrinsisch bezeichnete »Vertrauen« (vgl. *Osterloh/Weibel* 2006, S. 42 ff.) ein Gleichgewicht dar, wenn die Wahrscheinlichkeit auf ein Wiedersehen hinreichend groß ist.

Aber die experimentelle Forschung zeigt auch, dass Menschen in bestimmten Situationen Vertrauen aufbauen – selbst dann, wenn es spieltheoretisch nicht zu erwarten wäre (vgl. *Osterloh/Weibel* 2006). Theorien und Forschungsergebnisse helfen, Vertrauen in einer Organisation zu institutionalisieren. Ungeachtet dessen muss Vertrauen aber noch mehr sein als ein rational institutionalisierter Prozess. Es muss zusätzlich eine Geisteshaltung, insbesondere der Vorgesetzten sein. Denn das Vorleben von Vertrauen durch die Vorgesetzten spielt eine entscheidende Rolle, ungeachtet aller Wiedersehenswahrscheinlichkeiten.

### 4.5 Die Rückkehr des Controllers

Mit den Werten der Betriebswirtschaft und der Vertrauenskultur kommt ein alter Bekannter zurück: Der Controller. Für ihn ist die Rückbesinnung auf etablierte Grundsätze der Königsweg. Betriebswirtschaftliches Know-how steht außer Frage, das ist das Pflichtprogramm. Kernkompetenzen liegen nicht nur im Bereitstellen von Daten, sondern auch im kritischen Hinterfragen von Plänen. Dies geht aber nur, wenn der Controller die jeweiligen Geschäfte kennt. Er muss das Wissen über die internen Geschäftsprozesse haben und ebenso das Wissen über die Märkte. Wünschenswert bleibt

ebenso eine Portion Selbstbewusstsein, das sich nicht in Theoriediskussion erschöpft sowie ein Schuss emotionale Intelligenz. Denn auch die Chemie muss eben stimmen zwischen dem Controller und seinen Geschäftsverantwortlichen. Ein Vorstand, der aus der Forschung kommt, hat andere Bedarfe als der Vertriebsvorstand mit eigenen Erfahrungen aus dem Finanzbereich.

Darüber hinaus muss der Controller sich Corporate-Governance-Themen stellen. Mit der Kompetenz, derartige Risiken zu bewerten und den CCO im Führungsgesamtsystem einzubinden, wird der Controller auch weiterhin der engste Vertraute des Managers bleiben. Er kann Compliance ebenso wie andere Governance-Aspekte in seine Arbeit integrieren. Die Einzel- und Stichprobenprüfung bleibt weiterhin den Abteilungen für Recht und Revision überlassen. Als ständiger Begleiter der täglichen Geschäftsentscheidungen muss der Controller aber bereits in der Entscheidungsvorbereitung Corporate-Governance-Aspekte berücksichtigen, in seine Stellungnahmen aufnehmen, sie aber auch später bei der Begleitung des laufenden Geschäfts immer wieder hervorholen. So kann er bereits frühzeitig auf Nicht-Compliance-Aspekte achten, das operative Management auf diesbezügliche Gefahren hinweisen und sein Unternehmen frühzeitig vor Schaden bewahren. Der Controller nimmt so Compliance-Aspekte in seine Informationsfunktion hinein. Auch bei seiner Koordinationsfunktion hat er die Compliance-Prozesse in das Führungssystem zu integrieren. Absehbare Rationalitätsdefizite hinsichtlich der Erreichung einer guten Corporate Governance hat er zu beseitigen. Damit schafft er auch einen Teil des institutionellen Rahmens für interne und externe Vertrauensbildung.

Institutionell wurde dies bei Merck so gelöst, dass jede relevante Vorlage zu Akquisitionen, Investitionen etc. von einem entscheidungsrelevanten Controllingstatement begleitet ist. Ohne ein solches Statement fällt keine Entscheidung. Die Rechtmäßigkeit der Entscheidung, aber auch nur diese, wird durch die Teilnahme des Chefjustitiars an den Vorstandssitzungen gesichert.

## 5 Fazit

- Derzeit sehen sich die Unternehmen einer Flut von Regulierungen und Aufforderungen zu »freiwilligen« Commitments bezüglich ausschließlich juristisch definierter Corporate Governance und Compliance gegenüber.
- Damit wird dem unternehmerischen Handeln vor allem in börsennotierten Unternehmen eine einengende bürokratische Fessel angelegt.
- Vor dem Hintergrund diverser Skandale besteht hierfür im ersten Augenblick ein gewisses Verständnis. Bei einer genauen Analyse sind in der Öffentlichkeit völlig vernachlässigte Kosten- und Nutzenüberlegungen anzustellen. Hier ist die Wissenschaft, und sind auch die Wissenschaftler an Controlling-Lehrstühlen, gefordert. Insbesondere geht es darum, den Begriff der Corporate Governance im Sinne der Betriebswirtschaft wieder stärker als »gute Unternehmensführung« zu besetzen.
- Für den Controller stellt die derzeitige Entwicklung eine Bedrohung dar.